الاتصالات الإدارية كأداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

لدرع خديجة + عبد الرحيم ليلى

abdleila2000@yahoo.fr

تشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء.

ونظام الاتصال الفعّال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعّال.

كلمات مفتاحية: عملية اتخاذ القرارات، الاتصالات الإدارية، نظام المعلومات.

Administrative communications as an instrument for taking decisions in economic enterprise

Abstract:

The importance of this research stems from significance of the subject it discusses as administrative communications are considered the efficient and attaining method to objects of these organization ; The activity of administrative organizations represented by what they do of planning organizing, guiding, monitoring and taking decisions is mainly based on communications systems by which orders, instructions and decisions may be passed from top management to sub departments and consequently to the subordinates & those who are assigned to implement these orders.

Key words: administrative communications, taking decisions, the informations system.

المقـــدمة: لقد أصبح الاتصال اليوم من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم، سواء من قبل الباحثين أو الممارسين حيث تعتبر الاتصالات عصب المنظمة، فهي التي تدفع النشاط والحيوية إلى أطرافها وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تمام.

وكلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توافر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه، كما أن عدم قدرة نظم الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل اتخاذ القرار الصحيح.

ونظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، فان هناك ضرورة ملحة لتنظيمها، وتحقيق فعاليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها.

وفي هذا الإطار سنتناول البحث من خلال محورين رئيسيين هما:

أولا: الإطار العام للاتصالات الإدارية

ثانيا: دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

أولا: الإطار العام لعملية الاتصال الإداري

1- مفهـــوم الاتصالات الإداريـــة: لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعّال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف الاتصال على أنه:

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل(1).

الاتصال هو تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة (2).

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: " الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك"(3).

أو هو إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، ثم رد

إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل[4]؛أو هي الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام [5].

يعرف الاتصال الإداري بأنه تبادل للمعلومات والحقائق بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص في المؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة.

ويقصد بالاتصال الإداري في هذه الدراسة بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى الادراة العليا أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

ومفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن في الواقع أفكارًا أساسية يجب الإشارة إليها، وهي: [6]

1- أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما [المرسل] أن يشارك الآخر [المستقبل] في فكرة معينة.

2- أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.

3- أن لهذا الفعل [الاتصال] هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

2- عناصر الاتصالات الإدارية: عملية الاتصال الإداري أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على هذه عملية، وتتمثل هذه العناصر في:

2-1-المرسل : وهي الجهة الراغبة في إيصال المعلومات، ويمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. إلخ.

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها.

2-2-الرسالة: هي المعلومات المراد إيصالها، أوهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب[7].

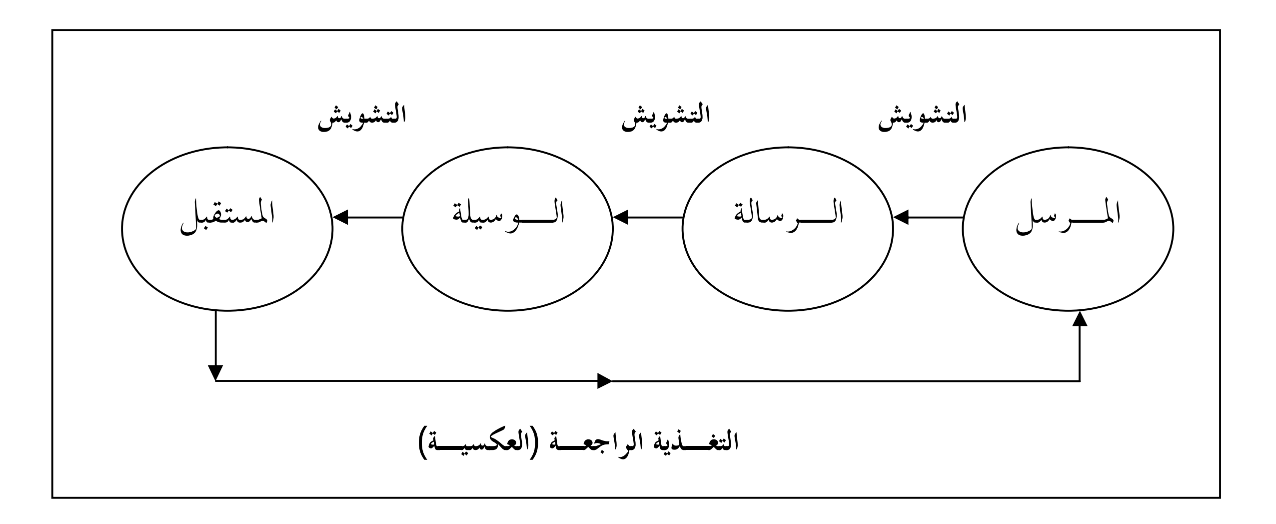
2-3-وسيـــلة الاتصـــال : الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات، وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهّل عملية فهم الرسالة، يعتمد اختيارها على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

2-4-المستقبـــل : وهي الجهة التي تستلم المعلومات، إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة.

2-5-التغذية الراجعة (العكسية) :وهو رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها، إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل ، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

2-6-التشـــويش : تتمثل في أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

الشكل رقم 01: عنـــاصر الاتصالات الإدارية (8)



3- أنـــواع الاتصالات الإدارية: تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي:

3-1- الاتصالات الرسمية: تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

3-1-1-الاتصالات الهابطة:(9) وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين؛ وفي هذا النوع من الاتصالات الرسمية تنساب الاتصالات في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة.

3-1-2-الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، أي التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة،وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح[10].

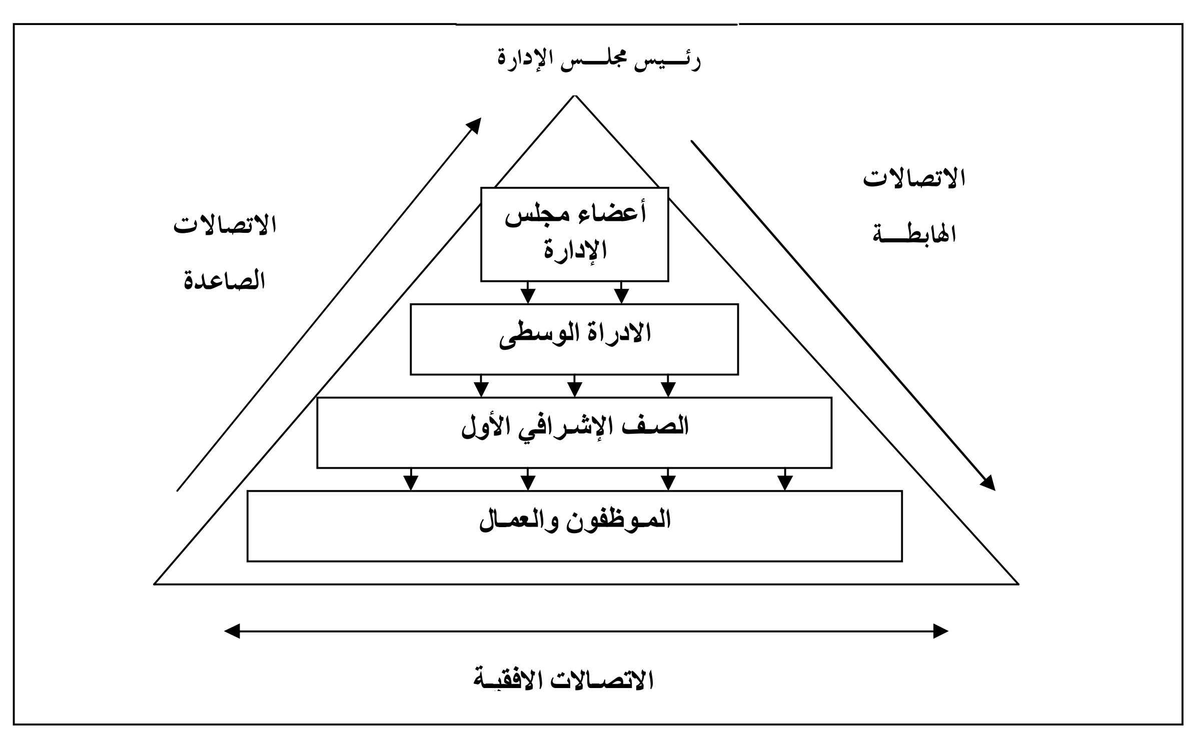
3-1-3-الاتصـــالات الأفقيـــة: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازية، تمييزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

3-2-الاتصـــالات غير الرسمية: تنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لمـــا بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما هو الحال عند إتبـــاع أي أســـلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط – طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

الشكل رقم 02: اتجاهات ومسارات الاتصالات الإدارية [11]



4- أهميـــة الاتصالات الإداريـــة: ترجع أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال إلى طبيعية العمل وأهمية التخصص، فنجد أن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات والأقسام، ولكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة، فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى اتصالات.

إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة، والتي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة فمرحلة البحث عن البدائل، فمرحلة تقييم كل بديل لتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، لوجدنا إنها جميعا نتاج جهد جماعي وليس فردي، واتخاذ القرار الرشيد في النهاية يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرار[12].

5- أهـــداف الاتصالات الإدارية: تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعًا لطبيعة المنظمة وأهدافها إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي:

- إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمـــة مصـــلحة المؤسســـة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، لتطـــوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، بشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكـــذلك تحقيـــق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين.

- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، و لذلك فإن كثيرًا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و يستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار.

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرّف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

- من أهداف الاتصالات الإدارية هو توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية، وكذلك الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المديريات و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

- ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:[13]

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها، وذلك يترجم على شكل معادلة كالآتي[14].

الأخبار أو الإعلام + الإعداد لتقبّل التغيير (التأثير)	=	**توضيح وتصحيح المعلومات والآراء (العمل الجماعي أو فريق العمل) (اتّخاذ القرار)**

6- معـــوقات الاتصالات الإدارية: يقصد بمعوقات الاتصالات الإدارية كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها أو تشوه معانيها ، ومن بين هذه معوقات ما يلي :

6-1- معــوقات إدراكيـــة: يحدث التعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية:

- تباين إدراك طرفي الاتصال؛
- رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط.
- عدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم والاتجاهات.

6-2- المعــوقات اللغــوية: تعتمد اللغة على استخدام الرموز وتريب الكلمات والمعاني المتفق عليها والمرتبطة بها وهذا هو الهدف من عملية الاتصال.

وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصين والمهنيين منـــهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في منـــاطق متباينـــة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعادا أخرى من التعقيـــد لعمليـــة الاتصالات وتشويهها وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتـــاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

6-3- معوقات شخصية: ناتجة عن الشخص نفسه حيال عملية الاتصال ، فالاتصالات عبارة عن نقل أفكار الفرد وأحاسيسه؛ العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في الاتصالات الشخصية وتؤثر على اتخاذ القرار:

6-3-1- عامـــل الإدراك الشخصي: يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حســـب حاجاتـــه واهتماماتـــه وخبراته واتجاهات في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال وكذا أفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغضّ النظر عن الحقيقة والواقع.

6-3-2-العــواطف: تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحبـــاط وغضـــب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال.

6-3-3- عامل الخبرة الشخصية: له تأثير كبير على عملية الاتصالات من خلال التجارب في الحياة.

6-4- معــوقات أخـــرى: يمكن تحديد المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يســـتدعي الموضـــوع قيامـــه بزيـــارة شخصية.

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبّر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

- عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم لذلك الطرف.

ثانيا: دور الاتصـــالات الإدارية في اتخاذ القـــرار في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إلى يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطا وثيقا.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار: يتضح معنى القرار الإداري من خلال، التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار الإداري يعني الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية[15].

أو هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهـــداف التي يبتغيها [16].

كذلك يعرف على انه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب اســـتجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر [17].

عملية اتخاذ القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما.

يمكن تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي [18]:

- أنها عملية قابلة للترشيد.

- تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد.
- عملية تمتد في (الماضي والمستقبل).
- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- عملية ديناميكية مستمرة.
- عملية مقيّدة تتسم بالبطء أحيانا.
- عملية معقدة وصعبة.

2- مدى تأثير الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار: تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات؛ وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه، فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله، أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى، بمدى استجابته لمتطلباته الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.

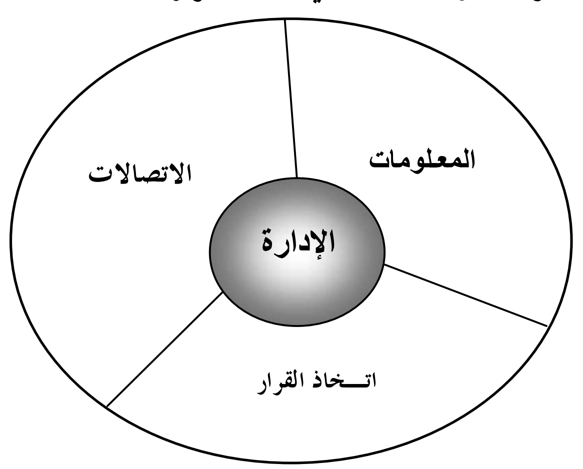
3- دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار: إن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم [19].

بالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، لا تزال مشكلة المؤسسة في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصال، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات.

والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي ترتكز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في:

3-1- تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة: حتى يستطيع القائد اتخاذ القرارات الصحيحة يجب على المرؤوسين تزويده بالمعلومات والبيانات السليمة، ولا يمكن الحصول على هذه الأخيرة إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبرى.

الشكل رقم 03: دور المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات [20]



3-2- معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته: توافر وسائل اتصال فعالة تمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المؤسسة عن كثب ومن دون تأخير، لان المعلومات والبيانات التي تصل متأخرة إلى المدير تصبح غير مجدية لاتخاذ القرار.

3-3- تأثير المدير في مرؤوسيه: لكل قائد اتجاهاته وأفكاره التي يريد توصيلها للعاملين، وحتى يستطيع التأثير على مرؤوسيه والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أكمل وجه لابد من وجود نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه حتى يضمن تنفيذ القرارات التي اتخذها.

الخـــاتمة: تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تهدف أي مؤسسة إلى ربط العاملين بعضهم ببعض، وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها، والإعداد لتقبل التغيير، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ قرارات التي تحقق أهداف المسطرة للمؤسسة.

إذن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم، وأن الاتصال عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد و لاتتم إلا بها لكونها أخذ وعطاء متبادل.

فمن هذا المنطلق، نتوصل إلى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبني عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات، يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرّف عليها.

فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعدّدة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات تقتضي ضمنًا الاتصال، فبدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومات، ولا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات، فهما متكاملان لكنهما مختلفان.

هذا، يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، وهذا ما أشار إليه الكثير من كتاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يُتّخذ بناءًا على نوع من الاتصال ، وأن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأنّ نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي؛ كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

والجديد في هذا المجال هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أن النظم المعتمدة على الكمبيوتر والانترنيت ، يمكن استخدامها لتقليل أهمية المهارات اللاّزمة للعمل، وذلك باستدعاء القرارات بشكل أوتوماتيكي أو رفع مستوى المهارات الإدارية، بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد أو فرق العمل لاتخاذ قرارات بأنفسهم.

من خلال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، فإنّ جميع الموظفين والمتعاملين مع المؤسسة، يستطيعون أن يعملوا في بيوتهم أو في مراكز اتصالات أقمار صناعية، يمكنهم الاتصال الحقيقي فيما بينهم أو الاتصال من خلال البريد الإلكتروني، بالتحليل أو الخطابات أو بالمذكرات، كلما احتاج الأمر لذلك، فلقد أصبح المهم هو

مواعيد الانتهاء، أكثر من أهمية تواجد الأشخاص ذاتهم، فأصبح من الممكن الآن أن يذهب الموظفون متى شاؤوا للعمل، وأصبح من الممكن توفير الوقت والمجهود والنقود في الذهاب والإياب، والمشاركة في المكان دون التواجد الجسماني مثلا أن يتحاور مهندسان عبر الكمبيوتر حول تصميم شيء أو تحليل موضوع دون أن يكونا متواجدين في نفس المكان.

فلكي تتحقق الميزة التنافسية، لا بد من وضع المعرفة في نظام أو قاعدة معلومات لتكون متاحة للجميع، لهذا ظهرت أهمية المؤسسة التي تتعلم (*The Learning Organization*).

الهـــوامش:

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، 1996، ص 321.

2-G. Bessier organization theory: Integrating structure and behaviour, Engl. Wood chiffs .N.J Prentice; Hall INC 1980.

3- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) ،الدار الجامعية ، القاهرة، 1998 ،ص 225.

4- صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية،1997، ص 258.

5- موسى طه الحجلوني، إدارة المعلومات والسجلات الطبية ،مكتبة إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 1989 ،ص 56.

5- اخذ من موقع مفكرة الإسلام: www.islamemmo.cc

6- اخذ من موقع مفكرة الإسلام: www.islamemmo.cc

7- محمد محمد الهادي، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها، دار المريخ، الرياض، ص 118.

8- الشكل من اعداد الباحثتين.

9- هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 19.

10- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، الإدارة الحديثة (المفاهيم الإدارية الحديثة)، الطبعة السادسة،مركز الكتب الأردني، الأردن،1998، ص237.

11- هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

12- هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

13- محمد محمد الهادي، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها، مرجع سبق ذكره، ص 43.

14- عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية،1991، ص 386.

15- R . Tannenbawn & others, leadership and organisation Behavioural science approach, M.C Graufill book co-New York, 1961, P 267.

16- محمد تيس وإبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص 201.

17-B.Chester, The function of the executive, Harvard University press, Cambridge, 1964, P190.

18- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية – بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة الجامعة الأردنية، عمان،1998، ص87.

19- هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

20- الشكـــل من إعداد الباحثتين.